

Leitfaden zur Durchführung von
Mitarbeiter_innengesprächen

1

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

strukturierte Mitarbeiter_innengespräche sind ein gut erprobtes Instrument, um Mitarbeiter_innen und Vorgesetzten zu ermöglichen, über Themen zu sprechen, die im Arbeitsalltag oft wenig Platz haben. Der offene und gleichberechtigte Dialog über Aufgaben, Arbeitsumfeld, Entwicklung und Weiterbildung führt zu Klarheit und mehr Transparenz. Mitarbeiter_innengespräche leisten einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung und Professionalisierung von Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die vorliegende Neuauflage der Unterlagen und das Wiederaufleben des Instruments der Mitarbeiter_innengespräche der Kunstuniversität Linz sollen uns dabei helfen, ein respektvolles Miteinander und ein wertschätzendes Arbeitsklima langfristig zu gewährleisten.

Brigitte Hütter
Rektorin

Inhalt

1. Warum Mitarbeiter_innengespräche (MAG)?	4
2. Was ist das Mitarbeiter_innengespräch?	4
3. Was das Mitarbeiter_innengespräch nicht ist	5
4. Das Gespräch - von wem und wie wird es geführt?	5
5. Was tun, wenn es zu keiner Einigung kommt?	6
6. Wie wird das Gespräch dokumentiert?	6
7. Das Mitarbeiter_innengespräch im Überblick	7
8. Empfehlungen für ein erfolgreiches Mitarbeiter_innengespräch	8

Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeiter_innengesprächen

1. Warum Mitarbeiter_innengespräche (MAG)?

Durch die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter_innengesprächen soll ein Rahmen für einen offenen, gleichberechtigten, auf Fairness und gegenseitigem Respekt basierenden Dialog geschaffen werden. So sollen Mitarbeiter_innen und Vorgesetzte zu Themen wie Zusammenarbeit, Arbeitsumfeld, Aufgaben, Ziele, Leistungen, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen in einen offenen Austausch treten können. Dadurch soll die Weiterentwicklung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters angeregt und gefördert und die Zusammenarbeit verbessert werden. Das MAG ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und Personalführung. Im Hinblick auf die Gesamtziele der Organisationseinheit werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter_innen Arbeitssituationen besprochen, konkrete Ziele entwickelt und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart. Ebenso können bei Bedarf Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung – wie z.B. die Vereinbarkeit (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, etc.) besprochen werden. Das strukturierte Mitarbeiter_innengespräch ist eine Ergänzung zum täglichen Miteinander - die tägliche Kommunikation am Arbeitsplatz ist wichtig für die sachliche Zusammenarbeit, ebenso wie die regelmäßigen Gespräche in den Arbeitspausen. Konstruktives Feedback, Leistungsanerkennung und Lösungsfindung bei möglichen aktuellen Problemen sollen auch weiterhin unmittelbar und möglichst zeitnah zum Anlassfall erfolgen.

Die jährliche Durchführung von Mitarbeiter_innengesprächen ist im Kollektivvertrag für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Universitäten (§ 9 Abs 4 KV) sowie in § 45a Beamtendienstrechtsgesetz und § 5 Vertragsbedienstetengesetz vorgeschrieben. Mit dem im vorliegenden Leitfaden beschriebenen Mitarbeiter_innengespräch will die Kunstuniversität Linz einerseits dieser gesetzlichen Verpflichtung nachkommen und andererseits dieses Instrument möglichst sinnvoll und nutzbringend einsetzen.

2. Was ist das Mitarbeiter_innengespräch?

Eine erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit setzt faire, offene und respektvolle Kommunikation zwischen Mitarbeiter_innen und Vorgesetzten voraus. Das MAG unterscheidet sich von alltäglichen Besprechungen und Gesprächen, indem es ein strukturiertes Gespräch zwischen Mitarbeiter_in und direkter / direktem Vorgesetzten darstellt, das regelmäßig (1x pro Jahr) stattfindet, als gemeinsamer Rückblick auf die vergangene und Planung der nächsten Arbeitsperiode. Es wird von beiden Seiten vorbereitet und sowohl offen (zwischen den Gesprächspartner_innen) als auch vertraulich (nach außen hin) geführt. Dabei steht die Frage im Vordergrund: „Was können Vorgesetzte_r und Mitarbeiter_in gemeinsam dazu beitragen, um die Zusammenarbeit in Zukunft (noch) besser zu gestalten?“

Für Mitarbeiter_innen bietet das MAG die Gelegenheit wichtige Themen, insbesondere Arbeitsbedingungen, Aufgaben und Ziele sowie benötigte oder erwünschte Weiterbildungsmaßnahmen anzusprechen. Für Vorgesetzte ist das MAG eine Chance, die Anliegen, Interessen und Potenziale der Mitarbeiter_innen besser kennen zu lernen und darauf zu reagieren sowie eine Rückmeldung über die Leistung als Vorgesetzte_r zu erhalten. Als offenes und vertrauensvolles Gespräch soll das MAG einen Rahmen für gegenseitiges, respektvolles und konstruktives Feedback bieten.

Ein Mitarbeiter_innengespräch behandelt folgende Themen: Aufgaben – Ziele, Qualifizierung – Förderung und Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld.

3. Was das Mitarbeiter_innengespräch nicht ist

- Kein Besprechen des aktuellen Tagesgeschehens
- Keine einseitige Beurteilung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters
- Kein Austragungsort für Konflikte und Auseinandersetzungen
- Kein Gespräch über Gehaltsvereinbarungen

4. Das Gespräch - von wem und wie wird es geführt?

Das MAG wird zwischen dem / der Mitarbeiter_in und dem / der unmittelbar Vorgesetzten einmal jährlich geführt.

Es zählt zu den Aufgaben jedes / jeder Vorgesetzten, sicherzustellen, dass MAG stattfinden. Selbstverständlich kann die Initiative auch von dem / der jeweiligen Mitarbeiter_in ausgehen. Verantwortlich für die Durchführung der MAG sind jedenfalls die Vorgesetzten.

Der Gesprächstermin muss mindestens zwei Wochen im Voraus vereinbart werden, um ausreichend Vorbereitungszeit für beide Seiten zu gewährleisten.

Für das Gespräch selbst ist zu beachten, dass genügend Zeit zur Verfügung steht (mindestens eine Stunde) und Maßnahmen getroffen werden, die ein Gespräch „unter vier Augen“ ohne Störungen bzw. Unterbrechungen (z.B. Telefon) garantieren. Führen Sie das Gespräch an einem ruhigen, ungestörten Ort und nicht unter Zeitdruck. Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

Der Inhalt des Gesprächs ist absolut vertraulich. Die Abteilung Personalentwicklung | Genderfragen erhält zur Überprüfung der Kontinuität der Gesprächsführung den als Anlage beigefügten Rückmeldebogen, der lediglich zur Bestätigung der Durchführung inklusive Bekanntgabe von Weiterbildungswünschen dient.

5. Was tun, wenn es zu keiner Einigung kommt?

Sorgen Sie für einen Gesprächsabschluss in gutem Einvernehmen. Vorher bestehende Missverständnisse sollten spätestens durch das Gespräch ausgeräumt sein. Das Gesprächsprotokoll soll einvernehmlich ausgefüllt und von beiden Gesprächspartner_innen unterzeichnet werden. Sollte es am Ende des Gesprächs zu keiner Einigung kommen, so kann auf Wunsch einer / eines Beteiligten in einem zweiten Gespräch eine Vertrauensperson (z.B. aus dem Betriebsrat, nächsthöhere Vorgesetzte / nächsthöherer Vorgesetzter) hinzugezogen werden.

6. Wie wird das Gespräch dokumentiert?

Während des Gesprächs füllen die Gesprächspartner_innen zusammen ein Gesprächsprotokoll aus, das von beiden unterzeichnet wird. Das Original bleibt bei der Abteilungsleitung und dem / der Mitarbeiter_in wird eine Kopie ausgehändigt. Kopie und Original sind streng vertraulich zu behandeln.

Am Ende des Gesprächs füllen die beiden Gesprächsteilnehmer_innen gemeinsam eine Bestätigung für die Abteilung Personalentwicklung | Genderfragen aus, um zu dokumentieren, wann das Mitarbeiter_innengespräch stattgefunden hat.

Vereinbarungen über Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die Teilnahme an einer internen oder externen Fortbildungsveranstaltung gerichtet sind, werden an die Abteilung Personalentwicklung | Genderfragen weitergeleitet. Damit wird der Bedarf an Weiterbildung in den verschiedenen Abteilungen gesammelt und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen geplant.

Im Zuge des Mitarbeiter_innengesprächs müssen also die beigelegten Formulare (Gesprächsprotokoll und Bestätigung) einvernehmlich ausgefüllt und von beiden Gesprächsteilnehmer_innen unterzeichnet werden.

7. Das Mitarbeiter_innengespräch im Überblick

Phase	Inhalt	Unterlagen
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Terminvereinbarung • evtl. Raumreservierung • Gesprächsvorbereitung 	Checklisten zur Vorbereitung für den / die Mitarbeiter_in und die / den Vorgesetzte_n
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben – Ziele: Rückblick, Vorschau • Qualifizierung – Förderung • Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld 	Gesprächsprotokoll zur Dokumentation der wichtigsten Gesprächsinhalte (vertraulich, bleibt bei den Gesprächspartner_innen)
Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen müssen veranlasst werden? • Welche Vereinbarungen müssen zukünftig beachtet werden? 	Bestätigung des Mitarbeiter_innengesprächs inklusive Vereinbarung von Weiterbildungsmaßnahmen (an die Abteilung Personalentwicklung Genderfragen)

8. Empfehlungen für ein erfolgreiches Mitarbeiter_innengespräch

1. **Bereiten Sie sich gut** anhand der Unterlagen (Checkliste für die Vorbereitung) auf Ihr **MAG vor**.
2. Schenken Sie Ihrem / Ihrer Gesprächspartner_in **Aufmerksamkeit** und tragen Sie durch **Ehrlichkeit, Offenheit und Sachlichkeit** zu einem positiven Gesprächsklima bei. Berücksichtigen Sie, dass sich das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen nicht erzwingen lässt, es aber wachsen und sich entwickeln kann. Offenheit bedeutet, dass auf Seiten beider Gesprächspartner_innen die Bereitschaft vorhanden ist, sich auf die Sichtweise des Gegenübers einzulassen. Sprechen Sie klar an, was Sie beschäftigt bzw. in vergangenen Arbeitssituationen beschäftigt hat.
3. Bei der Gesprächsführung sollten es sich beide Partner_innen zum Ziel setzen, einen intensiven Informationsaustausch zu erreichen. Die größte Chance besteht dabei in **wechselseitigem aktivem Zuhören**. Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar erscheint. Unterbrechen Sie nicht die Ausführungen der Gesprächspartnerin / des Gesprächspartners durch Diskussionen oder Rechtfertigungen. Fassen Sie die Gesprächsinhalte von Zeit zu Zeit zusammen, um die wichtigsten Aussagen und Zwischenergebnisse festzuhalten.
4. Zeigen Sie Geduld. Fordern Sie Ihre_n **Gesprächspartner_in** auf, ihre / seine eigene Meinung zu formulieren und hören Sie ihr / ihm aktiv zu.
5. Ein wesentlicher Bestandteil eines MAG ist das wechselseitige Geben und Annehmen von **Feedback** – als Rückmeldung darüber, wie Verhaltensweisen und Arbeitsergebnisse von Ihrem / Ihrer Gesprächspartner_in gesehen und interpretiert werden. Das Feedback soll **offen und konstruktiv** geäußert werden, d.h. mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen und mit Bezug auf **konkrete** Ereignisse und Verhaltensweisen. Bleiben Sie dabei **beschreibend und nicht wertend** – beurteilen Sie Ihr Gegenüber nicht als Person, sondern schildern Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen (Ich-Botschaften). Wenn Sie selbst Feedback erhalten, hören Sie zu und fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Stellen Sie danach Ihre eigene Sichtweise dar, vermeiden Sie jedoch, eine Rechtfertigungs- oder Verteidigungshaltung einzunehmen.

6. Nehmen Sie Ihr MAG zum Anlass, um über **geschlechtsspezifisches Rollenverhalten** am Arbeitsplatz nachzudenken. Überlegen Sie, welche Aufgaben von Männern und Frauen übernommen werden und wie Verantwortung auf Männer und Frauen verteilt ist. Überlegen Sie, wie typischerweise von Männern oder Frauen übernommene Tätigkeiten bewertet werden. Überlegen Sie, ob es in Ihrem Umfeld unterschiedliche Erwartungen bezüglich der beruflichen Entwicklung von Männern und Frauen gibt (z.B. wem wird was zugetraut, wer wird wie gefördert, wem werden welche Ressourcen für Weiterbildung etc. zur Verfügung gestellt). Überlegen Sie, welche Geschlechterbilder zeitlichen Erwartungen zugrunde liegen, z.B. im Hinblick auf die Integration von Teilzeitkräften oder Terminvereinbarungen.
7. Führen Sie **ergebnisorientierte Mitarbeiter_innengespräche**. Behalten Sie das Gesprächsziel im Auge, formulieren Sie Teil- und Zwischenergebnisse, treffen Sie verbindliche Vereinbarungen und halten Sie diese schriftlich fest. Verwenden Sie dafür das in der Anlage enthaltende Gesprächsprotokoll.
8. Die vereinbarten Ziele müssen im Laufe des Jahres im Hinblick auf ihre **Realisierung überprüft** werden, um bei etwaigen Abweichungen oder Schwierigkeiten gegensteuern zu können.
9. Nur bei **regelmäßiger Durchführung und konsequenter Umsetzung** kann das Mitarbeiter_innengespräch dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit verbessert und die Arbeit in der Praxis wirklich effektiver und zufriedenstellender wird.

